

*Media Manajemen Jasa**ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper)**Vol. 3 No.2, Juli – Desember 2016*www.journal.uta45jakarta.ac.id*Jurnal Online Internasional & Nasional**Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*

=====

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PEMBANGUNAN JAYA ANCOL TBK**

Netty Laura S.¹**Guno Susanto²**

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Email : nettylaura919@yahoo.com¹Email : gunosusanto@rocketmail.com²**ABSTRAK**

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel independen terdiri dari budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan variabel intervening adalah komitmen organisasi. Metode pengumpulan data dengan menggunakan sensus sebanyak 63 orang sebagai populasi. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 3. Tahapan perhitungan PLS menggunakan 2 model yaitu Pengukuran Model (*Outer Model*) dan Pengujian Model Struktural (*Inner Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

The aim of research to determine the influence of organizational culture and compensation to employee performance with organizational commitment as an intervening variable in PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk The dependent variable

=====

in this study is the performance of employees. The independent variables consist of the culture of the organization and compensation, while variable intervening is organizational commitment. Data were collected by using the census as many as 63 people as a population. Methods of data analysis using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (PLS-SEM) with software version 3. Stages SmartPLS PLS calculation using the two models namely Measurement Model (Outer Model) and Testing Structural Model (Inner Model). The results showed that organizational culture has a positive impact and no significant effect on employee performance, compensation has a positive impact and no significant effect on employee performance, organizational culture has a positive effect and significantly related to organizational commitment, compensation has a positive and significant impact on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant influence on employee performance. Furthermore organisasi culture and no significant negative effect on employee performance through organizational commitment, compensation and no significant positive effect on employee performance through organizational commitment.

Keywords: Organizational Culture, Compensation, Employee Performance, Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Persaingan di sektor properti dan kawasan wisata terpadu sangat ketat. Pada saat ini banyak muncul perusahaan yang bergerak disektor wisata terpadu dikarenakan wisata bukan hanya kebutuhan sekunder tapi sudah menjadi kebutuhan primer terutama dikota besar antara lain Jakarta. Seperti halnya PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha properti dan pengembangan kawasan wisata terpadu yang mempunyai visi untuk menjadi yang terbesar dan terbaik di Asia Tenggara dengan memiliki jaringan terluas. Untuk mencapai visi tersebut tentu perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja kerja karyawannya agar dapat bertahan, berkembang serta memiliki kepercayaan yang tinggi untuk bersaing dengan kompetitor perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia menjadi faktor kunci, menurut Michael Amstrong (1995) Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai. Sumber daya manusia yang ada harus dikelola dan diatur agar mempunyai kinerja yang tinggi. Menurut Nawawi (2013 : 214) kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan indikator kinerja karya yang baik yang diukur dengan Key Performance Indeks (KPI) yaitu seperti yang dilakukan oleh PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. KPI diukur dengan

kedisiplinan, sikap kerja, potensi dan kemampuan serta hasil kerja. Adapun KPI PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk tahun 2014 s.d tahun 2016 seperti tabel I di bawah ini .

**Tabel 1. Key Performance Indeks (KPI)
PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk
Tahun 2014 s.d 2016**

Nilai KPI	Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016	
	Jumlah (Orang)	Prosentase	Jumlah (Orang)	Prosentase	Jumlah (Orang)	Prosentase
< 1,51 (Kurang Sekali / E)	0	0%	0	0%	0	0%
1,51 – 2,50 (Kurang / D)	1	2%	3	5%	2	3%
2,51 – 3,00 (Sedang / C)	36	57%	39	62%	40	63%
3,01 – 3,50 (Baik / B)	15	24%	13	21%	15	24%
3,51 – 4,00 (Baik Sekali / A)	11	17%	8	13%	6	10%

Sumber : PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk, 2016

Berdasarkan table I data di atas diketahui tahun 2014, KPI karyawan PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk yang paling dominan mempunyai nilai KPI sebesar 2,51 – 3,00 (sedang/cukup baik) sebanyak 63 orang atau 57% dari total karyawan sebanyak 63 orang dan hanya 11 orang atau 17% yang nilai KPI sebesar 3,51– 4,00 (baik sekali). Selanjutnya nilai KPI karyawan yang mempunyai nilai sedang/cukup mengalami peningkatan dari tahun 2014 s.d 2016 yaitu dari 57% ke 63% dari total karyawan sebanyak 63 karyawan sedangkan nilai KPI sebesar 3,51 – 4,00 (Baik Sekali) menunjukkan sebaliknya terjadi penurunan selama 3 tahun yaitu dari 17% ditahun 2014, 13% ditahun 2015 dan menjadi 10% ditahun 2016.

Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang diukur dengan KPI masih didominasi oleh kinerja yang sedang/cukup baik yang terus meningkat setiap tahunnya. Dimana seharusnya dalam suatu perusahaan didominasi oleh kinerja yang baik atau baik sekali. Akan tetapi justru sebaliknya semakin menurun setiap tahunnya sehingga diperlukan kebijakan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut. Dalam penelitian ini beberapa variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan,

kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

Selain budaya organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Kompensasi adalah bayaran yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2010 : 514). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memberi perhatian pada kepentingan karyawan yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Dengan adanya kompensasi yang layak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan maka karyawan bekerja dengan giat dan bekerja dengan sepenuh hati sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Luthans (2005) Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung pada organisasi perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja kerja yang baik pada karyawan tersebut

Berdasarkan latar belakang di atas maka penerumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.?

REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti planning, organizing, leading dan controlling saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Karyawan yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Toys Games Indonesia Semarang. Demikian

pula pada penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2013), menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009), Ebteshan *at al.*, (2011), Gunaraja (2014), Syauta (2012), dan Uddin *at al.*, (2013). Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H1 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh kompensasi Terhadap kinerja karyawan

Kompensasi adalah hak seorang pekerja atau karyawan yang harus diberikan organisasi atau perusahaan kepada pekerja setelah melakukan kewajibannya. Sistem kompensasi akan memberi dua tujuan penting yaitu mendorong bagi karyawan untuk merasa memiliki dalam organisasi dan mendorong untuk kinerja lebih tinggi lagi. Penelitian yang dilakukan oleh Blazovich (2013) pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula pada penelitian yang dilakukan oleh Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya Organisasi Menurut Robbins (2010), merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi dan karyawan selalu merasa berkomitmen terhadap kemajuan. Penelitian-penelitian tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi terhadap kinerja diantaranya penelitian dari Fauzi dkk (2016) yaitu ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan juga penelitian dari Ratnawati (2012), Abbas dan Somaye (2013), Lok dan John (2004) dan Momeni *at al.*, (2013) dengan hasil yang sama mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Hasibuan, 2013:118). Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu, besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas

=====

dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Marwansyah, 2012: 269). Disamping itu, kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada meningkatnya komitmen pegawai pada organisasinya (Sudarwanti, 2007). Demikian pula pada penelitian yang dilakukan oleh Yudi, (2015), Rosita dan Yuniati (2016), Admin *at al.*, (2011), Rizal *at al.*, (2014), Low *at al.*, (2016) juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarwanti (2007) Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H4 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja merupakan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Rivai, 2010). Karyawan dengan komitmen yang rendah, lebih mementingkan dirinya sendiri sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai yang dapat berimplikasi pada penurunan kinerja. Demikian halnya, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja diantaranya penelitian dari Haryanto (2012), Negin *at al.*, (2013). Naveed (2014), Rebecca (2013), Paik dan Shin (2007) dan Thamrin (2012), yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Kemudian Penelitian Sugioko (2009), menyatakan juga bahwa secara langsung atau tidak langsung komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Tugas. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri pegawai, dapat ditempuh dengan memperbaiki *cognitive framework* (kerangka kognitif) organisasi yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Gomes (2013) bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Semakin tingginya budaya organisasi yang ditandai dengan meningkatnya profesionalisme, percaya pada rekan sekerja, dan keteraturan, akan mampu menumbuhkan kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan

=====

dalam organisasi. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi diantara penelitian dari Ahmad Mubarak dan Darmanto (2016) dan Kadar *et al.*, (2012). yaitu ada pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H6 : Terdapat Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Upaya peningkatan kinerja pegawai dapat ditempuh dengan menumbuhkan komitmen organisasi yaitu rasa kecintaan pegawai terhadap organisasi dimana yang bersangkutan bekerja. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Porter *et al.*, (1974) dalam Choong *et al* (2012), bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggerakkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi. Komitmen organisasi pegawai yang terdiri atas komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, dapat ditumbuhkan dengan kompensasi yang layak dan adil sesuai dengan kebutuhan karyawan secara proporsional dan bekerja untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian pada akhirnya meningkatnya kinerja karyawan sejalan dengan meningkatnya komitmen organisasi. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi diantara penelitian dari Rustini *et al.*, (2015) yaitu terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah H7 : pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh staf karyawan bagian marketing pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk yang berjumlah 63 orang dan sekaligus dijadikan sampel.

Metode Pengumpulan Data

Prosedur dan Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan :

1. Wawancara dengan menggunakan kuisioner
2. Studi kepustakaan (*Online dan Offline*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

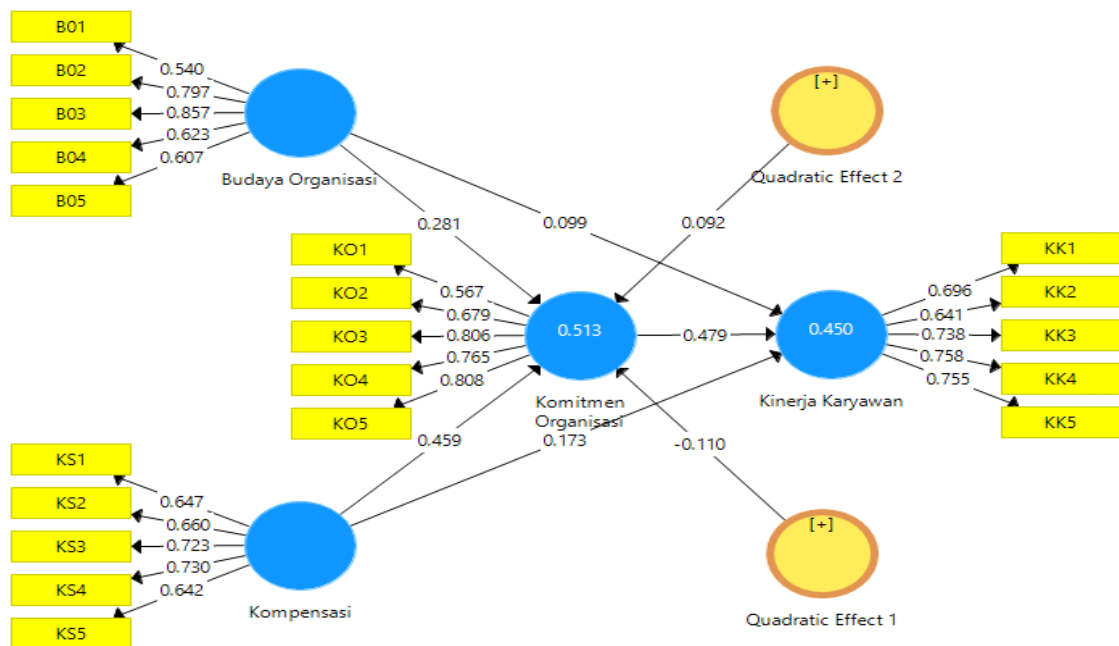
Karakteristik Responden

Jumlah Responden dalam penelitian sebanyak 63 orang. Diketahui hasil karakteristik responden adalah sebagai berikut : Jenis kelamin karyawan didominasi oleh pria sebanyak 47 orang (75%), dengan usia yang paling dominan 25 - 34 tahun sebanyak 38 orang (60%), Selanjutnya menurut tingkat pendidikan yang paling dominan adalah SMU sebanyak 45 orang (71%) dengan lamanya bekerja yang paling dominan adalah 3 – 5 tahun sebanyak 31 (49%).

Gambar Model : Budaya Perusahaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan operasional variable penelitian ini, dibentuk model penelitian yang kemudian di *run* menggunakan *PLS – Algorithm* untuk menguji kelayakan model. Untuk menguji kelayakan model menggunakan *outer model* (model pengukuran) yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya. Untuk menguji validitas model dengan menggunakan nilai *loading factor* sedangkan untuk menguji reliabilitas menggunakan nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Berdasarkan model awal tersebut didapat gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1. Model Struktural (SEM-PLS)

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Komitmen Organisasi

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* > 0,5. Nilai *loading factor* merupakan korelasi antara indikator dengan konstraknya (variabel) Semakin tinggi korelasinya, semakin tinggi tingkat validitasnya dan juga menunjukan tingkat validitas yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa indikator (BO1) Budaya Organisasi 1 untuk Budaya Organisasi (X1) nilai *loading faktornya* = 0,540, indikator (KS1) Kompensasi 1 untuk Kompensasi (X2) nilai *loading faktornya* = 0,647, indikator (KK1) Kinerja Karyawan 1 untuk Kinerja Karyawan (Y) nilai *loading faktornya* = 0,696, dan indikator (KO1) Komitmen Organisasi 1 untuk Komitmen Organisasi (Z) nilai *loading faktornya* = 0,567 dan seterusnya. Berdasarkan data di atas setiap indikator mempunyai nilai *loading faktornya* lebih dari 0,5, ini artinya semua data valid.

Uji Reliabilitas : Pengaruh Budaya dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Komitmen Organisasi

Analisis selanjutnya dari *convergen validity* adalah *reliability* konstruk dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai-nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai *Composite Reliability* yang terendah adalah sebesar 0,812 pada konstruk komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai *Cronbach's Alpha* yang terendah adalah sebesar 0,711 pada konstruk kompensasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* untuk semua konstruk adalah di atas 0,5 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Pembuktian Hipotesis dan Perbandingan Dengan Penelitian Terdahulu

Untuk pembuktian hipotesis maka pengujiannya berdasarkan nilai pada *table Path Coefficients* (Koefisien jalur).

Pembuktian Hipotesis H1 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai *original sampel* = 0,099, *T Statistik* = 0,583 < 1,96 dan *P Value* > 0,05. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian dari Indriani dan Waluyo (2009), Widodo (2013). Ebteshan *at al.*, (2011), Gunaraja (2014), Syauta (2012), dan Uddin *at al.*, (2013). Hipotesis ditolak disebabkan karena budaya perusahaan hanya terbatas pada slogan atau ucapan saja tanpa dilakukan dengan sepenuh hati dimana karyawan harus melaksanakan jumlah aturan sangat banyak dan pengawasan langsung yang sangat ketat yang dilakukan perusahaan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Pembuktian Hipotesis H2 : Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai original sampel = 0,0173, T Statistik = 1,469 < 1,96 dan P Value > 0,05. Hal ini berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ditolak Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian dari Sopiah (2013), Jamil (2010), Blazovich (2013), Tzu dan Chung (2007) dan Rojikin. (2015). Hipotesis ditolak disebabkan karena kompensasi yang diterima belum proporsional dan adil bagi setiap karyawan sehingga karyawan kurang bergairah dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pembuktian Hipotesis H3 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Nilai original sampel = 0,281, T Statistik = 2,530 > 1,96 dan P Value = 0,012 < 0,05. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Fauzi *at al.*, (2016), Ratnawati (2012), Abbas dan Somaye (2013), Lok dan John (2004) dan Momeni *at al.*, (2013).

Pembuktian Hipotesis H4 : Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Nilai original sampel = 0,459, T Statistik = 3,749 > 1,96 dan P Value < 0,05. Hal ini berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Marwansyah (2012), Sudarwanti (2007), Yudi, (2015), Rosita dan Yuniati (2016), Admin *at al.*, (2011), Rizal *at al.*, (2014), Low *at al.*, (2016)

Pembuktian Hipotesis H5 : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai original sampel = 0,479, T Statistik = 2,943 > 1,96 dan P Value < 0,05. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan . Hal ini membuktikan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Haryanto (2012) dan Sugioko (2009), Negin *at al.*, (2013). Naveed (2014), Rebecca (2013) , Paik dan Shin (2007) dan Thamrin (2012) ,

Pembuktian Hipotesis H6 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi.

Nilai original sampel = -0,110, T Statistik = 1,191 < 1,96 dan P Value > 0,05. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi negatif. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis H6 ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian dari Mubarak dan Darmanto (2016) dan Kadar *at al.*, (2012). Hipotesis ditolak disebabkan komitmen organisasi belum sepenuhnya dilakukan perusahaan seperti kurang komunikasi antara atasan dan bawahan serta jumlah kebijakan yang terlalu banyak dan mengikat bagi setiap karyawan sehingga kinerja karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Dengan komitmen organisasi pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. tidak dapat memediasi atau intervensi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pembuktian Hipotesis H7 : Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Nilai original sampel = 0.092, T Statistik = 0,289 < 1,96 dan P Value > 0,05. Hal ini berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian dari Rustini *at al.*, (2015). Hipotesis ditolak disebabkan komitmen organisasi belum sepenuhnya dilakukan perusahaan seperti gaji yang kurang proporsional dan adil bagi setiap karyawan serta pemberian bonus yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung yang diberikan terhadap karyawan sehingga kinerja karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Dengan komitmen organisasi pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. tidak dapat memediasi atau intervensi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Sesuai dengan model pengukuran pengaruh budaya perusahaan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai variable kinerja karyawan (Y) = 0,450. Hal mengandung makna bahwa pengaruh budaya perusahaan (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 45 % sedangkan sisanya 65% dipengaruhi oleh factor yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya nilai variable komitmen organisasi (Z) = 0,513. Hal mengandung makna bahwa pengaruh budaya perusahaan (X1) dan kompensasi

=====

(X2) terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 51,3% sedangkan sisanya 48.7% dipengaruhi oleh factor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Budaya perusahaan hanya terbatas pada slogan atau ucapan saja tanpa dilakukan dengan sepenuh hati.
2. Kompensasi yang diterima belum proporsional dan adil bagi setiap karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6. Budaya perusahaan belum sepenuhnya dilakukan sehingga mempengaruhi komitmen organisasi, seperti halnya kurang komunikasi antara atasan dan bawahan serta jumlah kebijakan yang terlalu banyak dan mengikat bagi setiap karyawan.
7. Kompensasi yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung yang diberikan terhadap karyawan.

Saran

1. Perusahaan sebaiknya mengkaji metode penilaian kinerja karyawan karena berdampak terhadap kompensasi. Kompensasi yang tidak proporsional sehingga mempengaruhi kinerja karyawan yang berdampak kepada komitmen organisasi.
2. Komitmen organisasi belum sepenuhnya dilakukan oleh PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk sehingga pimpinan perusahaan dan pimpinan unit dapat menggerakkan dan menginspirasi bawahannya agar lebih baik lagi untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin, S. M., Ungku, A. U. N., Seliman. S. & Gamsari. M., 2011. The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment. *Interdisciplinary journey of research in business*. 1(2), 44-55.
- Abbas A. R & Somaye, A., 2013, Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, ISSN 2277-4742 Vol. 2. Issue 2, September 2012 1-13 © TJPRC Pvt. Ltd.

- Blazovich, Janell L. 2013. "Team Identity and Performance-Based Compensation Effects On Performance". Dalam *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 9 No.3/4 Hal 165-166 USA: Accounting Department, University of St Thomas.
- Ebteshan, UI, M., Muhammad, M. Tahir, Muhammad Shakil Ahmad, 2011, Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: Case of the University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*. Issue 4/2011.
- Gunaraja, TM, 2014, Organizational Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business And Management (IOSR-JBM)*. Vol. 16, Issue II. Ver. VI (Nov. 2014), pp 38-42.
- Haryanto, Windra Mai, 2012., Analisa pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Bank DKI). *Masters thesis*, Institut Pertanian Bogor.
- Indriani, E dan H. Waluyo. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Stie Aub Surakarta*. Surakarta.
- Jamil. Bilal dan Naintara Sarfaraz Raja. 2011. "Impact Of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees ". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 No. 8 Hal.73-74 Pakistan: Foundation University Islamabad.
- Kadar Khan, Sofiah K, and Rashid, Mohd Z.Abdul. 2012, The Effect of Organizational Commitment mediating in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institution in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. April 2012, Vol. 3 No. 8 (Special) Issue.
- Momeni, Mandan, Marjani, Amir, B and Vajihed Saadat, 2013, The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Research*. July 2013, Vol. 3 No. 13.
- Mubarak Ahmad dan Darmanto Susatyo, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang), *Maksimum*, Vol.5 No.1 September 2015 – Februari 2016.
- Mas'ud, F. 2010, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L. dan

- John H. Jackson, 2010. *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. 2010. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Negin, Memari. Omit Mahdieh, and Ahmad Barati Marnani, 2013, The Impact of Organizational Commitment Employees on Job Performance. A Study of Meli Bank. *Interdiscipline Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5 No. 5. September 2013. Ijcrb.webs.com.
- Naveed Ahmad, Nadee Iqbal, Komal Naqvi Javel and Hamad, 2014, Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *Internatiional Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. Vol. 1. No. 1, January 2014, pp. 84-92.
- Nawawi Uha, Ismail. 2013. “Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja”, proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kinerja organisasi. Jakarta: kencana prenadamedia group.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shin, W., 2007. The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International journal of human resource management*, 18(10), 1768-1781.
- Rivai, Veithzal. et al. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Judge. 2010. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Rosita, Titik dan Yuniati, Tri, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* : Volume 5, Nomor 1, Januari 2016 ISSN : 2461-0593.
- Ratnawati, I, CMT, 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JEB)*, Vol. 19 (2), pp. 170-187.
- Rustiani Ni Komang Ayu, Suardikha I Mde Sadha dan Astika Ida Bagus Putra, (2015), Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten, *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 20 No. 2.
- Sudarwanti. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Yudi, Supiyanto, 2015, Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja, *Jurnal Economia*, Volume 11, Nomor 2, Universitas PGRI Ronggolawe Tuban, Indonesia.
- Rojikin. 2015, Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja

- =====
- Karyawan Dengan Kepuasan Kerjasebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PLN Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta).
- Rebecca C. Tolentino, 2013, Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*. 2013, Vol. 15 No. 1.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir, & Mintarti, R., 2014, Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at local revenue management in Kendari City). *International Journal of business and management invention*, 3(2), 64-79.
- Sopiah. 2013. "The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia". *International Journal of Learning & Development*, Vol.3 No. 2 Hal 87-89 Malang : State University of Malang.
- Syauta, Jeck H, 2012, The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua, Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X. www.ijbmi.org. Vol. 1 Issue 1 December 2012, pp. 69-76.
- Thamrin, HM, 2012 The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3. No. 5.
- Tzu, S. H., & Chung, H. S., 2007. The effects of bonus systems on firm performance in Taiwan's high- tech sector. *Journal of comparative economic*, 35(1), 235-249.
- Uddin, Mohammad, J., Luva, Rumana H., & Saad Md. Maroof Hossian, 2013, Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 2.